



## Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

50 | 2016

Engagement entrepreneurial et territoires

---

# Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle

*The local manager, key actor of organizational motivation and implication*

Tiffany Andry

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5418>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.5418

ISBN : 979-10-300-0127-3

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2016

Pagination : 179-202

ISBN : 979-10-300-0069-6

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Tiffany Andry, « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », *Communication et organisation* [En ligne], 50 | 2016, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 16 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5418> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5418>

---

© Presses universitaires de Bordeaux

# Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle

Tiffany Andry<sup>1</sup>

## Introduction

À l'heure actuelle, la mise au jour des bienfaits d'une communication interne solide est d'un grand intérêt pour les dirigeants. En entreprise, un des principaux attraits d'une communication interne efficace est la croissance de la motivation et de l'implication des employés. Pourtant, il existe des organisations pour lesquelles la communication interne n'est qu'une fonction de support. Elles gagneraient pourtant à « rompre avec les approches techniciennes de la communication interne qui ne saurait être réduite à la mise en œuvre de quelques outils, si sophistiqués et si modernes soient-ils » (D'Almeida, Libaert 2010: 8). Ces organisations se demandent donc comment améliorer la motivation et l'implication de leurs travailleurs, sans saisir l'importance stratégique d'une communication interne qui influence ces concepts. C'est sur ce point que nous nous pencherons. Comment, sur la base d'une communication interne efficace, favoriser la motivation et l'implication des travailleurs ? Pour être plus précise, nous avons choisi un angle d'attaque bien particulier : la figure du manager de proximité, cette personne intégrée à la ligne hiérarchique, véritable clé de la communication interne et dont le pouvoir d'influence est bien souvent sous-estimé par les organisations.

Cet article a donc deux buts distincts mais complémentaires. Le premier est de montrer comment, selon un modèle d'analyse que nous appellerons *méthode croisée*, il est possible de dégager des pistes menant à la favorisation de la motivation et à l'implication organisationnelle. Le second est de faire état d'une étude de cas ayant suivi cette méthode. Elle a été menée durant l'année 2015 dans une entreprise de soins à domicile.

<sup>1</sup> Suite à l'aboutissement d'un audit de communication interne dans le secteur des soins de santé, Tiffany Andry est diplômée en communication des organisations à l'UCL en 2015. Elle est depuis assistante de recherche au sein du Social Media Lab de l'UCL (analyse des réseaux socio-numériques en contexte professionnel) et de l'Institut de Langage et Communication. Elle est membre du LASCO (Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations); [tiffany.andry@uclouvain-mons.be](mailto:tiffany.andry@uclouvain-mons.be)

## Partie 1 - Concepts théoriques essentiels

### La communication interne et le cadre de proximité : unis et stratégiques

Avant de plonger concrètement dans les théories de la motivation et de l'implication organisationnelle, intéressons-nous à la communication interne et au cadre de proximité. Effectivement, un des buts de la communication interne est de motiver les travailleurs et de leur donner envie de s'impliquer dans l'organisation. Cela dépasse donc la communication linéaire partant de la direction vers les travailleurs ; on ne parle plus d'un support mais d'une stratégie intégrée. « La communication interne est aussi devenue une discipline managériale, au même titre que la gestion des ressources humaines (...) Elle se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social » (Donjean 2006 : 18). Malgré la dimension stratégique la traversant, elle n'est pas à confondre avec la communication organisationnelle qui prend en compte le contexte des organisations et différents processus de communication. Par ailleurs, Welch et Jackson la définissent comme « *the strategic management of interactions and relationship between stakeholders within organizations across a number of interrelated dimensions including, internal line manager communication, internal team peer communication, internal project peer communication and internal corporate communication* »<sup>2</sup>. Aussi, en avoir une bonne maîtrise stratégique permet à l'entreprise de se diriger vers un management participatif (Michon 1994) qui pousse davantage les travailleurs à s'impliquer. La communication interne est donc un facteur de motivation et d'implication et ce, pour diverses raisons. Par exemple, de par ses dimensions transversale et ascendante, elle permet aux employés de se sentir écoutés et considérés, ce qui est un pas vers l'implication. Elle fonde également un sentiment d'appartenance, appelé « *we-feeling* » par Welch et Jackson (2007 : 189), qui est motivant pour les travailleurs. La liste de bienfaits qu'a la communication interne sur la motivation est encore longue, mais on peut également citer l'importance du leader qui est un véritable vecteur de communication.

Ainsi, nous nous approchons du rôle du cadre de proximité, figure duale à laquelle nous allons nous intéresser. Effectivement, ce dernier, souvent confronté à divers dilemmes, est à la fois un supérieur hiérarchique et un subordonné de la hiérarchie. Tout en restant le leader de son équipe, il doit se soumettre à la direction en communiquant les décisions à son équipe, en faisant preuve d'adhésion au message d'une part et de compréhension

2 « La gestion stratégique des interactions et des relations entre les parties prenantes dans l'organisation, à travers un certain nombre de dimensions en corrélation, incluant la communication interne hiérarchique, la communication interne transversale (d'équipe), la communication interne concernant les projets et la communication interne institutionnelle », notre traduction.

envers son équipe d'autre part. « Le manager de proximité doit ainsi faire face à un certain nombre de dilemmes et de tensions, qui se renforcent des interprétations multiples de prescriptions imprécises (...) » (Bellini 2005 : 13). Chef d'équipe, il est un maillon de la communication interne qui doit réussir à motiver ses équipes, tout en étant un subordonné que l'entreprise doit réussir à impliquer. Sa position délicate est donc facilement compréhensible, d'autant plus que le cadre de proximité n'est pas toujours estimé à sa juste valeur par les organisations qui le considèrent juste comme un support administratif ou un canal de communication supplémentaire.

Finalement, le cadre de proximité est-il en mesure, de par ses actions de communication interne, de favoriser la motivation et l'implication organisationnelle de ses subordonnés ? D'une part, n'oublions pas l'importance de voir la communication interne comme une discipline managériale à part entière. D'autre part, gardons en tête les tensions que peuvent ressentir les cadres de proximité, à la fois chefs et subordonnés.

### **La motivation et l'implication, différentes et liées**

La motivation et l'implication organisationnelle intéressent fortement les organisations et sont, par ailleurs, l'objet de nombreuses études. Dans ce point, nous présenterons les théories qui nous semblent être les plus pertinentes dans le cas de notre recherche.

#### **La motivation**

Les théories de la motivation sont diverses. Bien souvent, c'est Maslow qui est cité le premier. Pour lui, « la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins » (Roussel 2000 : 5). Selon la pyramide des besoins de Maslow, tout individu priorise par ordre croissant différents besoins qu'il satisfait étape par étape<sup>3</sup>. Découverte plus tard, la théorie « ERD » d'Alderfer consiste à voir la motivation comme la conséquence d'une tension interne entre trois types de besoin : l'existence (E), les rapports sociaux (R) et le développement personnel (D) (Rojot *et al.*, 2009).

En situation de travail, nous pouvons également retenir la théorie du design du travail pour laquelle le contenu d'un emploi est une clé de la motivation. Pour comprendre ce qui le satisfait, le travailleur a besoin de valorisation sociale et de reconnaissance ainsi que d'un feedback sur ses accomplissements, engendrant un sentiment de responsabilité chez l'individu. Cela marque son succès personnel (Rojot *et al.* 2009). D'ailleurs, Hackman et Oldham, convaincus que le contenu d'un emploi influence la motivation, ont identifié le « Potentiel de Motivation d'un Emploi<sup>4</sup> » (PME). Il génère une motivation

<sup>3</sup> Ces besoins sont les nécessités physiologiques, la sécurité, l'appartenance, l'estime (la reconnaissance) et la réalisation de soi.

<sup>4</sup> Le PME est composé de 5 caractéristiques que sont la variété des compétences nécessaires à l'emploi, l'identité

élevée lorsqu'il satisfait trois besoins liés au développement personnel : la responsabilité envers son travail, le sens qu'a le travail, la connaissance des résultats de son travail (Roussel 2000).

Dans le domaine des organisations, la justice organisationnelle a également été identifiée comme concept majeur. Adams (1963), précepteur de ce dernier, a mis au jour un des trois types de justice organisationnelle : la justice distributive, selon laquelle un individu, dans son environnement de travail, adapte son comportement en fonction d'un sentiment d'équité ou d'inéquité<sup>5</sup>. Les autres types de justice organisationnelle sont la justice procédurale et la justice interactionnelle. D'un côté, la justice procédurale concerne les moyens mis en place pour que les travailleurs disposent des ressources nécessaires et, notamment, des récompenses adéquates. De l'autre côté, la justice interactionnelle se compose de la justice informationnelle (communiquer l'information la plus complète, sans rétention) et la justice interpersonnelle (un traitement interpersonnel correspondant aux attentes et besoins des travailleurs) (Rojot *et al.* 2009).

Finalement, la motivation peut également être centrée sur l'individu (qui se rend en situation de travail). Il s'agit alors de la théorie de l'autodétermination, qui distingue trois concepts (Louche, Bartolotti, Papet 2006) : l'amotivation (1) concerne l'individu résigné, dont le comportement n'est pas lié aux résultats ; la motivation intrinsèque (2) relève des individus qui agissent par plaisir et pour être satisfaits ; tandis que la motivation extrinsèque (3) concerne les personnes qui régulent leurs comportements à des fins instrumentales.

## L'implication

Après avoir démontré l'étendue des théories sur la motivation vient le tour des théories de l'implication organisationnelle<sup>6</sup>. Les travaux d'Allen & Meyer, fondamentaux en la matière, nous en livrent une définition complète. Il s'agit « d'un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie » (cité par Peoc'h et Ceaux 2012 : 56). La dimension affective de l'implication est fortement ancrée dans les définitions, cette dernière étant le premier point d'intérêt pour les chercheurs. Ceci dit,

---

de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et le feedback. Elles influencent les 3 besoins concernés.

5 Un individu en situation de travail effectue le ratio entre ses contributions et les rétributions que lui accorde l'organisation. S'il est satisfait lorsqu'il effectue le ratio, il est en position d'équité. S'il juge sa rétribution trop élevée (culpabilité) ou trop faible (injustice) par rapport à sa contribution, il est en position d'inéquité (Roussel 2000).

6 Souvent confondue avec l'engagement organisationnel qui vient du mot anglais « involvement » et qui désigne l'adéquation homme/emploi. L'implication organisationnelle vient du terme « commitment » et désigne les rapports entre l'individu et l'entreprise (Neveu 1991). Au Québec, le terme « commitment » est très souvent traduit par « engagement ». Il convient donc de rester très attentif à la provenance de ses sources afin d'éviter toute confusion.

Allen et Meyer se sont penchés sur d'autres dimensions de l'implication, puisqu'ils ont traité les composantes calculée et normative de l'implication. Ces composantes sont :

- L'implication affective, véritable désir pour le travailleur qui s'identifie à l'organisation. Les travailleurs aiment en être membre et souhaitent y rester (Allen & Meyer 1990).
- L'implication calculée (ou implication continue), qui désigne un engagement proportionnel aux investissements fournis pour l'entreprise (volontairement et involontairement) et qui seraient perdus si l'activité s'arrêtait. Les deux dimensions de l'implication calculée sont les sacrifices liés au coût de départ et le manque d'alternatives d'emploi<sup>7</sup> (Rojot *et al.*, 2009 : 280).
- L'implication normative, résultante du sentiment d'obligation. Elle concilie les intérêts organisationnels et personnels (Rojot *et al.*, 2009). De nature aliénante (Lourel, Guéguen, 2007), cette composante de l'implication est fortement critiquée pour sa difficulté à être distinguée de l'implication affective (Paillé, 2005). Pour éviter toute confusion, nous ne considérerons dans cette étude que les composantes affective et calculée de l'implication.

Thévenet a, de son côté, établi une classification de l'implication. Ainsi, l'individu peut être impliqué dans son travail (« engagement dans le travail »), dans sa carrière, dans son environnement immédiat de travail et bien d'autres (Thévenet 2004). Il convient donc d'affirmer que nous nous consacrons bel et bien à l'implication organisationnelle, vue par Thévenet comme la loyauté envers l'organisation.

Nous avons manifesté l'intention de travailler sur la motivation et l'implication organisationnelle, liés au sentiment d'appartenance des individus. En visant le bien-être des travailleurs et une réelle plus-value pour l'organisation, nous nous pencherons sur la motivation et l'implication affective. Comme nous l'avons vu, l'implication affective est liée à un attachement de l'individu à l'organisation, ce qui est positif non seulement pour lui, qui est globalement épanoui, mais aussi pour l'entreprise. En effet, de par ses aspects instrumentaux, nous supposons que l'implication calculée ne peut être bénéfique à une entreprise sur le long terme puisque le travailleur gèrera ses activités en fonction d'attentes matérielles et non affectives, ce qui est également moins épanouissant pour ce dernier.

La clé de notre modèle : les antécédents de la motivation et de l'implication organisationnelle

Jusqu'ici, nous avons distingué la motivation, moteur poussant l'individu à l'action, de l'implication organisationnelle, véritable lien entre l'organisation

<sup>7</sup> La difficulté de trouver un emploi avec autant d'avantages ailleurs.

et l'individu qui prend plaisir à en faire partie. Chacune de ces notions est générée par des antécédents, comme en attestent les auteurs que nous verrons ensuite. Lorsqu'ils sont stimulés, ces antécédents renforcent la motivation ou/ et l'implication organisationnelle<sup>8</sup> et, bien qu'ils soient souvent décrits dans la littérature scientifique, nous ne les y avons pas rencontrés dans un cas pratique. C'est pourquoi nous nous sommes basée sur ces derniers afin d'élaborer un modèle d'analyse qui ne cherche pas à créer la motivation et l'implication mais à les favoriser dès l'instant où leurs possibilités d'émerger apparaissent. Chaque concept a ses antécédents propres et certains d'entre eux sont identiques. Après avoir réalisé ce tour d'horizon conceptuel, nous expliquerons, dans un premier temps, quels sont les antécédents de la motivation et de l'implication organisationnelle. Ensuite, nous découvrirons les antécédents partagés par les deux notions et en quoi il est intéressant d'y être attentif.

En ce qui concerne les antécédents de la motivation, ils s'articulent autour de trois axes: l'organisation du travail, les relations interpersonnelles et la rémunération. Ces antécédents sont visibles dans la Figure 1 (Andry T., 2016).

Antécédents de la motivation



Figure 1: Les antécédents de la motivation (T. Andry 2016)

L'organisation du travail recense, selon Luu Trong Tuan (2011), bon nombre d'antécédents de la motivation que sont la variété du travail, l'autonomie ou encore le feedback reçu par l'individu à propos de son travail. La théorie d'Hackman et Oldham, allant dans ce sens, met également en avant la variété

<sup>8</sup> Nous supposons qu'un antécédent à lui seul ne pourrait y arriver. Plus divers antécédents seraient stimulés, plus l'individu serait motivé ou impliqué dans l'organisation.



des tâches, le sens au travail, l'impact de la tâche et l'autonomie dans la prise de décision, éléments pouvant améliorer la motivation intrinsèque. Le système organisationnel composé par l'environnement et la politique de travail, la culture d'entreprise ou encore la situation économique sont également des facteurs organisationnels pesant dans la balance.

Comme nous le disions, les relations interpersonnelles comportent également des antécédents notables de la motivation. C'est sur le leader que Rojot *et al.* (2009) s'attardent. Selon eux, un leader, de par son partage de connaissance ou de par son comportement poussant à l'appartenance, est un véritable vecteur de motivation. D'un autre côté, Luu Trong Tuan (2011) met en avant les relations groupales positives qui, elles aussi, en favorisant le partage de connaissance, constituent un antécédent de la motivation.

Pour terminer, la rémunération est un facteur très important. Elle compte bien évidemment comme antécédent de la motivation le salaire, longuement étudié comme stratégie motivationnelle (Luu Trong Tuan 2011). D'autres bonus et récompenses constituent également la rémunération. Il convient de rester prudent à propos du salaire et des récompenses car, bien que leurs effets soient bénéfiques pour la motivation, ils concernent le volet extrinsèque de cette dernière, ce qui les cantonne donc à des fins instrumentales, moins bénéfiques à l'entreprise qu'une performance issue d'une motivation intrinsèque.

Attardons-nous maintenant sur les antécédents de l'implication organisationnelle, rassemblés dans la Figure 2.

## Antécédents de l'implication



Les termes normaux sont les antécédents de l'implication affective  
Les termes en italique sont les antécédents de l'implication calculée

Figure 2 : Les antécédents de l'implication organisationnelle (T. Andry 2016)



Allen & Meyer (1990) sont nos éclaireurs en la matière. En ce qui concerne l'implication affective, les deux chercheurs mettent au jour un bon nombre d'antécédents. La stimulation du travail (job challenge), la clarté du rôle que doit remplir l'employé, le niveau de difficulté des buts que le travailleur doit atteindre ou encore la réceptivité du management sont susceptibles d'être influencés par l'organisation du travail. Ensuite, la cohésion entre collègues et la fiabilité organisationnelle, preuve de la fidélité d'une entreprise qui tient ses promesses, sont également des antécédents importants. S'y ajoutent le sentiment de justice, l'importance individuelle et la participation des travailleurs à la prise de décision. À ce stade, nous pouvons déjà identifier quelques similitudes entre ces antécédents et les antécédents de la motivation. Notons également qu'un travail sur les antécédents de l'implication affective a été mené par Simard (2000), qui considère les caractéristiques sociodémographiques et les dispositions personnelles comme très parlantes. Ceci dit, ce type de caractéristiques présente peu d'éléments sur lesquels l'entreprise peut fournir des efforts. C'est pourquoi nous ne les avons pas pris en compte.

En 1960, la *Side Bet Theory*, faisait un pas vers les antécédents de l'implication calculée (Becker, 1992). « Tout se passe comme si les *side bets* par exemple, le temps, les énergies [...] représentaient des investissements qu'un individu risque de perdre en quittant l'organisation » (Simard 2000:7). Un *side bet* a une influence différente sur deux personnes. Voilà qui montre encore une fois l'aspect instrumental de l'implication calculée, souvent rapprochée de la motivation extrinsèque. De fait, Allen & Meyer distinguent divers antécédents de l'implication calculée, comme les compétences détenues par le travailleur, de son éducation ou de ses expériences. La localisation de l'organisation par rapport au domicile du travailleur peut également être un antécédent parlant, tout comme les investissements personnels dans le travail, la durée de la carrière (on cite notamment la difficulté de retrouver un travail lorsqu'on est plus âgé) et la notion de communauté. Pour toutes ces raisons, un employé qui souhaiterait quitter l'organisation mais qui ne trouve aucune autre situation comparable reste dans l'entreprise par nécessité.

Par ailleurs, d'autres auteurs nous manifestent des antécédents de l'implication organisationnelle, comme l'implication dans la carrière (Chang 1999) (Biétry et Laroche 2011), la communication interne qui provoque l'attachement du personnel « aux buts et aux valeurs de l'organisation » (Gara-Bach Ouerdian et Gaha 2009:60) et, pour terminer, les valeurs organisationnelles elles-mêmes qui créent de la cohérence et de la cohésion et qui, lorsqu'elles rencontrent les valeurs des travailleurs, engendrent une congruence de valeurs (Gara-Bach Ouerdian et Gaha 2009).

Finalement, force est de constater que la motivation et l'implication organisationnelle partagent un certain nombre d'antécédents. L'éclaircissement que nous ont procuré ces théories nous permet donc d'identifier un lieu

commun entre les antécédents de la motivation et de l'implication, comme en atteste la Figure 3 (Andry T, 2015) qui résulte d'un croisement entre les deux figures précédentes.

### Antécédents communs à la motivation et à l'implication



Figure 3 : Les antécédents communs de la motivation et de l'implication organisationnelle (T. Andry 2015)

Une convergence entre les antécédents de la motivation et ceux de l'implication existe donc réellement. Sur le schéma, les termes figurant en italique représentent les antécédents de l'implication calculée. Nous constatons ainsi que la majorité des antécédents communs aux concepts étudiés se rapportent à la dimension affective de l'implication, se rapprochant également de la dimension intrinsèque de la motivation. Ces antécédents sont la variété du travail, le feedback, les relations interpersonnelles, les dispositions personnelles<sup>9</sup>, les valeurs de l'organisation, l'autonomie du travailleur et la notion de justice. Les avantages, quant à eux, se rapportent à l'implication calculée. Il serait cependant intéressant d'y être attentif, afin de pouvoir comprendre si les individus participant à l'étude sont impliqués de manière calculée un minimum ou non. Cet ensemble d'antécédents communs nous semble important pour plusieurs raisons. Il montre que motivation et implication sont sensiblement liées. Pris en compte, ils permettent de réfléchir ou d'agir non pas à propos d'une notion, mais bien de deux notions utiles et complémentaires.

<sup>9</sup> Qui sont, dans le cas de notre étude, peu pertinentes à étudier.

## Partie 2 : Étude de cas

### Contexte de l'étude

Cette recherche a été menée dans une entreprise d'aide et de soins à domicile. Elle a pour objectif social de permettre aux personnes dont l'autonomie est réduite de vivre chez elles le plus longtemps possible. Elle emploie 900 personnes; il s'agit essentiellement de personnel de terrain. Il n'existe pas de lieu de travail commun à tous; environ 850 des personnes employées effectuent leur propre tournée. La structure de l'entreprise est très morcelée. On y compte quatre départements Il y a ainsi les supports administratifs (GRH, facturation, call-center, ...), le service d'aide à la vie journalière, les services des soins infirmiers et le service de la petite enfance (crèche et accueil extra-scolaire). Nous ne nous pencherons cependant que sur les services de terrain :

- Le service d'aide à la vie journalière, composé d'environ 650 personnes. Il concerne des métiers comme les aides-ménagères, les aides-familiales, les gardes malades, ... Au nombre de 19, les cadres de proximité sont assistantes sociales et gèrent deux à six équipes de terrain;
- Le service des soins infirmiers, qui concerne 150 travailleurs. Six cadres de proximité, infirmiers de métier, gèrent une équipe composée approximativement 25 personnes. Les équipes sont organisées par secteur géographique.

Dans ces services, chaque cadre de proximité a son propre bureau afin d'effectuer son travail administratif. Le travail du cadre de proximité est très diversifié et bien chargé. Il doit générer les horaires, préparer et animer les réunions d'équipe qui sont nombreuses, rester en contact avec les usagers, monter lui-même sur le terrain, ...

Chaque service a un cadre qui fait partie de la direction et qui est le chef des cadres de proximité de ce même service. La communication descendante du top-management vers le personnel de terrain se fait en cascade : le cadre donne l'information au cadre de proximité qui informe le personnel en réunion d'équipe. D'ores et déjà, on constate qu'une information a un long chemin à parcourir avant d'arriver chez le personnel de terrain, les délais de réception de l'information pouvant aller jusqu'à un mois. En ce qui concerne des outils de communication permettant plus de souplesse, ils sont très peu diffusés dans cette organisation. En effet, les infirmiers sont les seuls à disposer d'une tablette et d'une adresse mail. C'est donc une minorité du personnel qui est équipée de moyens de communication « instantanés ». De plus, les infirmiers ne font pas le meilleur usage de cet outil car l'utilisation de ce dernier est neuve et encore peu ancrée dans les habitudes.

Suite à une analyse de la communication interne précédemment menée dans cette entreprise, nous disposons d'éléments qui valent la peine d'être mis en exergue. En effet, la communication ascendante (du personnel de terrain

vers la direction) est presque inexistante. Le personnel a très peu de moyens lui permettant une telle chose et, alors que le travail se fait de manière solitaire et délocalisée, il y a peu de place pour les rumeurs qui, habituellement canal de communication, sont peu entretenues. La communication transversale est elle aussi délicate : dans une entreprise concentrant tant de métiers divers, il n'est pas toujours facile de comprendre la réalité du travail de l'autre, ce qui peut amener certaines tensions. Finalement, la communication descendante est lente, nous l'avons dit, mais il arrive également que les cadres de proximité la déforment. L'intention initiale du message n'est plus reflétée. Bien que disposant d'une note de service à distribuer, le cadre de proximité doit se débrouiller avec l'information qu'il obtient de la direction. Ainsi, la communication interne n'est pas vue dans cette entreprise comme un levier de management ; elle est réduite à la production de supports. Le cadre de proximité, bien qu'élément principal de la communication interne, n'est pas considéré comme élément influent du management.

### **Méthode et stratégie analytique**

Dès à présent, après avoir fait état des concepts théoriques nous intéressant et après avoir compris le contexte dans lequel se déroulerait notre recherche, le temps est venu d'expliquer quel est le dispositif méthodologique employé et en quoi consiste notre modèle d'analyse, constituant en quelque sorte une méthode croisée.

Penchons-nous tout d'abord sur la méthodologie employée. Pour commencer, nous avons réalisé une observation participante de plusieurs mois. Cette période nous a permis de nous imprégner de l'organisation, développant ainsi un vécu organisationnel réel. Ce dernier a été maintenu dans la volonté d'éviter toute subjectivité, ce qui a demandé une prise de recul conséquente.

Par la suite, des entretiens individuels et semi-directifs ont été menés avec vingt-sept des vingt-neuf cadres de proximité de l'entreprise. Ces derniers duraient de 30 min à une heure et exploraient l'avis de ces personnes sur la communication, leur motivation personnelle et leur quotidien dans l'organisation. Sur cette base, six focus group<sup>10</sup> ont été menés avec le personnel de terrain. Par groupe, les participants, bien qu'effectuant le même métier, ne se connaissaient pas.

Pour terminer, la dernière étape de ce dispositif a consisté à produire une analyse thématique très rigoureuse des données issues de notre récolte. Cette dernière, couplée à notre cadre théorique et à notre vécu organisationnel, nous a ainsi menées vers nos interprétations.

Nous sommes maintenant en mesure de mettre en avant le modèle d'analyse appliqué dans la suite de l'étude. La conception de celui-ci a été possible grâce aux concepts théoriques dégagés et grâce au dispositif méthodologique

---

<sup>10</sup> 12 personnes, au total 72 participants.

appliqué. La méthode suit trois étapes, impulsées par l'identification des antécédents communs de l'implication et de la motivation.

La première étape a consisté à décrire quelle est la motivation et l'implication du personnel (personnel de terrain et cadres de proximité) en commentant leur quotidien organisationnel sur base des antécédents définis. Cela a pu montrer l'applicabilité de la théorie au terrain.

En second lieu, il est pertinent de poser un regard analytique sur les actions, le travail et le quotidien du cadre de proximité et plus précisément sur son rôle et ses impacts sur les antécédents vécus par le personnel (notamment décrits lors de la première étape).

Finalement, en croisant les deux premières étapes, il est possible de proposer des pistes qui, appliquées par le cadre de proximité, seraient susceptibles de stimuler la motivation des travailleurs et leur implication organisationnelle.

Nous avons tendance à appeler notre modèle *«méthode croisée»* et ce, pour plusieurs raisons. Nous avons en effet croisé les apports théoriques dégagés et le vécu organisationnel, l'expérience de terrain. Les avis des répondants ont également été croisés en fonction des niveaux hiérarchiques : nous avons confronté les avis des cadres de proximité à celui du personnel de terrain. Finalement, nous avons croisé les antécédents de la motivation et ceux de l'implication organisationnelle, ce qui constitue le fondement de la réflexion ayant nourri notre stratégie analytique.

Très simple au premier abord, ce modèle d'analyse permet de comprendre à un niveau qualitatif certaines subtilités de l'entreprise étudiée et la manière dont son fonctionnement interne influe sur les antécédents ressentis par le personnel des services concernés. Voilà qui fournit une vision originale et décalée du travail vécu par ces personnes, nous menant vers de véritables clés d'amélioration de la motivation et de l'implication organisationnelle.

## Exploration

Les trois étapes précédemment décrites ont mené à la découverte de dysfonctionnements organisationnels ainsi qu'à l'illustration de la théorie : les antécédents décrits par les auteurs précités ont-ils un réel impact sur la motivation et l'implication des travailleurs ? Les interprétations que nous avons pu en tirer sont très enrichissantes. Par souci de clarté et de concision, tous les résultats de l'étude ne seront pas présentés ici. Les exemples les plus parlants seront illustrés.

### Étape 1 : les antécédents communs illustrés dans le quotidien du personnel

En parlant de manière anodine de leur quotidien dans l'entreprise, les participants à la récolte de données ont illustré dans leurs propos de véritables antécédents de la motivation et de l'implication.

Commençons avec un antécédent ayant été énoncé de façon peu positive : l'autonomie dans le travail. En effet, d'un côté, beaucoup de cadres de proximité ont admis apprécier leur autonomie qu'ils assimilaient à la liberté d'organiser leur temps de travail et les réunions comme bon leur semble. Par contre, quelques-uns d'entre eux voient leur autonomie limitée par les procédures et jalons posés par l'entreprise. Le personnel de terrain, lui aussi, trouve son autonomie satisfaisante. En effet, seule la tournée est imposée et, malgré un tas de règles et de procédures contraignantes, la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite est très plaisant pour le personnel de terrain.

Pendant, durant l'année 2014, le top management a appliqué une décision restrictive suite à des abus et ce, sans prévenir le personnel au préalable. Cela concernait le plus gros service de l'entreprise (aide à la vie journalière). Des disparités en ce qui concerne le sentiment de justice et d'autonomie sont donc constatables entre le personnel de ce service et le personnel des soins infirmiers. Cela a impacté négativement la perception du personnel du service d'aide à la vie journalière sur sa propre autonomie ; le sentiment de justice organisationnelle a également été fortement touché et, malheureusement, il s'agit là d'un antécédent de la motivation et de l'implication organisationnel également.

À propos de la justice, rapprochons-nous plus amplement du sujet. Des sentiments d'injustice, souvent relevés par l'ensemble du personnel, peuvent causer du tort à l'organisation. Les raisons de ce sentiment peuvent être diverses. Certains membres du personnel jugent leurs efforts trop conséquents par rapport à leurs récompenses, ce qui montre une justice distributive instable.

D'autres membres du personnel déplorent le manque d'explications lorsqu'une décision est prise. Démunis de réponses à leurs questions, ils ressentent une fois de plus un sentiment d'injustice face à des mesures imposées et non expliquées.

Intéressons-nous maintenant au feedback reçu par le personnel. De leur côté, les cadres de proximité n'estiment pas recevoir beaucoup de *feedback* de la part des responsables. Les cadres de proximité du département d'aide pointent un feedback plus faible que dans le département des soins infirmiers. En effet, ils sont plus nombreux et leur responsable a donc moins de temps à leur consacrer et développe peu de rapports informels avec eux. En ce qui concerne le personnel de terrain, il désigne le feedback que leur donne leur responsable comme moyen. Un élément très apprécié est souvent cité lorsque l'on évoque le mot « *feedback* » : l'entretien annuel, dans lequel chaque membre du personnel s'entretient avec son supérieur, pouvant discuter avec ce dernier et avoir un retour sur ses accomplissements. Pourtant, en fonction du cadre de proximité, ce moment n'est pas motivant pour tout le monde.

Ces éléments nous montrent à quel point les antécédents communs sont prégnants dans le quotidien du personnel. Par ailleurs, d'autres antécédents ont

été identifiés dans le travail de ces personnes, comme l'importance des liens interpersonnels, la variété du travail ou encore les valeurs de l'organisation.

| Niveau Hiérarchique  | Verbatim   | Antécédent   |
|----------------------|--|--|
| Personnel de terrain | <i>« Le problème c'est qu'ils n'expliquent pas pourquoi ils ne font pas les choses. Ils devraient dire « on vous a entendu mais ce n'est pas possible à cause des lois, etc. ». On dit juste « on ne peut pas ». Point. Et ça remonte les gens ça ! » – « Ils n'expliquent jamais pourquoi ! Quand je sais pourquoi ça ne me dérange pas en fait... »</i>  | Sentiment d'injustice lié au manque d'explications |
| Personnel de terrain | <i>« Je ne dis pas que certaines n'abusent pas. Si on en est arrivés là, c'est qu'elles ont exagéré. Mais aujourd'hui, on a l'impression que c'est eux (la direction) qui abusent avec nous ! ».</i>   | Justice organisationnelle                          |
| Personnel de terrain | <i>À propos de l'entretien annuel : « Moi je suis à la limite de me poser la question : « à quoi ça sert ? ». Je ne vois pas pourquoi je perds du temps à faire ça... Il n'en ressort rien ».</i><br><i>« Honnêtement, avant je pensais comme Sylvain, j'avais la même responsable que lui. Chaque année j'y allais avec les pieds de plomb en me disant que ça ne changerait rien mais cette année, on a ressenti l'entretien autrement, je crois. Comme il devrait être ressenti finalement. Elle nous a félicités pour notre travail aussi. (...) Avec notre ancienne responsable qui est la leur, il fallait parfois qu'on sorte les mots nous-mêmes mais c'est pas facile (...). Cette fois, je l'ai senti différemment et je le trouve utile. Donc c'était un bon moment motivant. »</i> | Feedback   |
| Cadre intermédiaire  | <i>« Je suppose que je fais bien... On la voit très rarement... elle ne sait pas ce qu'on fait donc comment pourrait-elle nous donner un feedback... ».</i>  | Feedback   |



| Niveau<br>Hiérarchique | Verbatim   | Antécédent         |
|------------------------|--|--------------------|
| Personnel de terrain   | <i>« Là c'est la diversité quand je vais à la crèche, elles ont tout le temps plein de trucs à me raconter, on passe la journée, on travaille puis on s'en va... Et il y a aussi le fait qu'on ne voit pas tout le temps les mêmes personnes, les enfants ça change, on s'adapte, il y a vraiment le changement dans le métier, j'ai cherché d'office garde malade, dès que j'ai recherché du travail. Moi j'aime bien la diversité ».</i> | Variété du travail |
| Cadre intermédiaire    | <i>« C'est varié et heureusement d'ailleurs. Comme ça, ça permet les visites à domicile, le travail administratif, les réunions d'équipe, les horaires c'est la grosse partie. Le fait que ça soit varié, qu'on fasse des visites, qu'on fasse autre chose comme les réunions d'équipe...Donc de manière générale, la fonction est variée et oui, c'est vraiment un élément de ma profession qui me plaît. »</i>                           | Variété du travail |

Tableau 1 : Les antécédents communs illustrés dans le quotidien du personnel.

Source : auteure

Étape 2 : Les responsabilités du cadre de proximité, amélioratrices des antécédents à deux niveaux

Ainsi, le cadre de proximité est une charnière communicationnelle de l'entreprise. Les cadres de proximité interrogés lors de cette étude ont bien noté l'importance de leur propre rôle au sein de l'organisation. Malgré tout, ils se trouvent dans une position délicate. Ils ont pointé des manquements qui rendent leur situation ambiguë : ils doivent parfois communiquer alors qu'ils sont en manque de compétences dans le domaine de la communication ou, tout simplement, ils manquent de temps. De plus, le fait de devoir parfois communiquer une information de la part de la direction au personnel de terrain n'est pas chose aisée, tant un positionnement neutre reste difficile à tenir lorsqu'ils sont eux-mêmes en désaccord avec cette information.

Tout d'abord, les cadres de proximité ont tous, sans exception, énoncé la variété de leur travail, en présentant cela comme stimulant. Se rendre sur le terrain, effectuer le travail administratif ou animer les réunions sont des tâches différentes pour eux, ce qui est semble-t-il plaisant. Par ailleurs, les cadres de proximité, conscients des bons effets que peut avoir cette variété,

sont eux-mêmes en mesure de rendre le travail de leurs subordonnés plus varié. Évidemment, chaque emploi a ses limites et ses balises. Les cadres de proximité ne peuvent changer la nature même de l'emploi mais peuvent en varier le contenu. Dans notre cas, varier les tournées et les itinéraires des subordonnés ainsi que les tâches à effectuer chez les bénéficiaires est tout à fait possible pour les cadres de proximités. Ensuite, puisque nous avons précédemment parlé du feedback, reprenons cet exemple. Bien qu'il ait été décrit comme trop peu dispensé, le cadre intermédiaire, recevant des informations de la part de la hiérarchie et ayant une vision large sur le travail de ses subordonnés, est la personne qui administre le feedback. Or, nous avons rencontré quelques exemples de membres du personnel de terrain qui ont décrit l'attention que porte leur supérieur à cet antécédent, s'en montrant d'autant plus motivé. L'écoute de la part du supérieur est une dimension importante du travail, comme l'exprime le verbatim dans le tableau ci-dessous.

Ensuite, les liens interpersonnels sont énormément cités par le personnel. Ces relations affectives sont précieuses pour le personnel de terrain qui est friand d'initiatives informelles renforçant la cohésion d'équipe. Ces instants viennent en tête des membres du personnel en premier lieu lorsqu'on leur demande ce qui les motive.

Nous le constatons, ces antécédents sont favorisés dans le quotidien du cadre de proximité par lui-même, pour lui-même et pour le personnel de terrain. Sa position de leader qui favorise le sentiment d'appartenance, la valorisation des compétences, les valeurs de l'organisation (le cadre de proximité porte normalement ces valeurs), la justice organisationnelle, la participation à la prise de décision et l'autonomie.

Ainsi, le travail de cadre de proximité est très attractif, présentant de nombreux antécédents poussant ce dernier à s'impliquer. D'ailleurs, en tant que leader, il a le pouvoir de partager énormément de choses avec ses subordonnés, leur permettant, dans son rôle quotidien, d'être motivés et impliqués grâce à la stimulation des antécédents. Tout ceci nous montre que les antécédents sont partout autour du cadre de proximité. Ils sont suffisants pour affirmer qu'il devrait être normalement assez impliqué dans l'organisation pour impliquer lui-même le personnel de terrain.

| Niveau Hiérarchique  | Verbatim   | Antécédent                  |
|----------------------|--|-----------------------------|
| Personnel de terrain | <i>« Quand elle me demande de passer au bureau, je viens, on parle puis on dévie, ce qui permet de se mettre dans des rôles informels et d'avoir des discussions privées par rapport à notre propre fonctionnement. Ce sont des moments imprévus qui font du bien et je lui dis toujours « merci d'avoir pris le temps et merci de m'avoir écouté ». Et là, je suis reparti ! ».</i> | Feedback                    |
| Personnel de terrain | <i>“Chaque fin d'année, on s'échange des petits cadeaux et elle (le cadre de proximité), elle participe, elle apporte son cadeau ! »</i>   | Relations interpersonnelles |
| Cadre de proximité   | <i>« Je fais du terrain, je vais voir les patients, je suis infirmière donc il est important pour moi d'avoir ce contact. Je fais un travail administratif, ça change : une fois je suis à Anderlues, sur le terrain, en formation, une journée n'est pas l'autre et ça m'intéresse ».</i>   | Variété du travail          |

Tableau 2 : Le cadre intermédiaire favorise des antécédents.

Source : auteure

Étape 3 : Pistes d'amélioration de la motivation et de l'implication

Nous avons vu précédemment que les antécédents sont inhérents au quotidien des travailleurs et des cadres de proximité. Cela nous permet donc d'entrer dans la troisième étape de notre méthode, en proposant un renforcement de la motivation et de l'implication, basé sur ces antécédents. Rappelons-le, les antécédents, lorsqu'ils sont favorisés et stimulés, peuvent enclencher une grande avancée vers la motivation et l'implication.

Vu son influence et sa prédisposition naturelle à favoriser les antécédents de ses subordonnés, le cadre de proximité est tout à fait enclin à déclencher cette avancée. Cependant, nous le verrons, cela dépend également de la bonne volonté du management puisque le cadre de proximité a une liberté de décision limitée. Nous proposerons ainsi une piste de renforcement basée sur un antécédent de la motivation, une autre basée sur un antécédent de l'implication organisationnelle et, finalement, une piste de renforcement basée sur un antécédent commun aux deux notions.

*Renforcement d'un antécédent de la motivation : le leadership transformationnel*

Comme nous avons pu l'expliquer, les membres du personnel ont densément souligné le sentiment de contrôle que leur inspire le style de management de l'entreprise. Ressentir les décisions comme imposées a un impact négatif sur le sentiment d'autonomie. Le travail de terrain pousse le personnel à ne voir son métier que localement, sans avoir une vision globale de l'entreprise dans laquelle ce même métier est intégré. De plus, de par leur position délicate, il a été rapporté que les cadres de proximité éprouvent parfois certaines difficultés à adhérer au message à transmettre.

Renforcer la motivation des travailleurs en insistant sur le leadership transformationnel serait judicieux. En effet, il « provoque un engagement mutuel du leader et du subordonné placé sous sa dépendance hiérarchique. Cet engagement repose sur l'adhésion commune à une vision et des valeurs partagées avec le leader. [...] La capacité à obtenir l'adhésion volontaire des subordonnés, sans promesse de récompense, constitue un trait spécifique du leader transformationnel » (Saint-Michel et Wielhorski 2011 : 16). La communication interne sert ce style de leadership, influençant de fait la motivation. En effet, ces deux concepts se recoupent, de par

- Le fait de transmettre une vision claire aux subordonnés (clarté, attitude et comportement du responsable, utilisation d'outils de communication interne);
- Un partage de valeurs fort : dans l'entreprise étudiée, un travail sur les valeurs organisationnelles a été mené, poussant les cadres de proximité à les développer davantage auprès du personnel;
- Un engagement mutuel entre le cadre de proximité et son subordonné : nous avons vu que la communication ascendante et transversale est peu et mal mobilisée. Ce point à renforcer dans l'entreprise étudiée engendrerait une meilleure écoute et un engagement mutuel plus fort.

Un point fort pour le leadership transformationnel dans notre cas est que les subordonnés et les cadres de proximité ont un but social commun : le bien-être des usagers. Bien que le but soit commun, le sentiment d'unité ne l'est pas forcément. Un leadership transformationnel permettrait d'avancer dans cette direction. Le leader serait ainsi un modèle à suivre, permettant aux subordonnés de s'identifier et de développer un sentiment d'appartenance intrinsèquement lié à la motivation. Le travailleur est plus à même de comprendre les changements, les besoins et les buts de l'organisation, représentée par son chef d'équipe. Une adoption plus fréquente du leadership transformationnel permet au cadre de proximité de renforcer la motivation en mobilisant ce que peut lui offrir la communication interne.

*Renforcer un antécédent de l'implication : la réceptivité du management*

La réceptivité du management est un antécédent de l'implication organisationnelle qui, lié à une communication interne efficace, fait en sorte que les supérieurs hiérarchiques soient à l'écoute et attentifs aux remarques et idées communiquées par d'autres employés (Allen, Meyer 1990).

Dans l'entreprise étudiée persiste un regret général qu'est le manque d'écoute active que certains appellent « blocage », signifiant qu'un subordonné voulant faire parvenir une information au top-management, remontant la ligne hiérarchique, a très peu de chances d'y arriver. Rappelons une fois encore le sentiment de contrôle manifesté. Les travailleurs sont fatalistes, se demandant s'il est encore utile de réagir : « Ils ne feront rien pour que ça change de toute façon ».

Bien que cette action soit rare, l'entreprise met en place des sondages visant à faire remonter l'information. Seulement, cela n'est pas spontané et ne permet pas d'aborder tous les sujets. La réceptivité du management est donc à améliorer ; le personnel est en demande de voir les décisions et retours négatifs expliqués dans le détail avant d'être totalement imposée. Cependant, la difficulté de mettre en place une communication ascendante ne facilite pas la réceptivité du management. La communication interne est donc fondamentale pour ce concept, si elle est stratégique et intégrée au management. Elle permet de donner les éléments nécessaires au travailleur pour qu'il s'implique et s'attache à l'organisation.

Ainsi, pour améliorer la réceptivité du management, il conviendrait que le top-management mette en place certains outils de remontée d'information mais surtout, qu'il soit plus attentif aux retours effectués par les cadres de proximité qui, eux-mêmes, pourraient accorder un suivi tout particulier à ces demandes, en faisant évidemment remonter les informations pertinentes et utiles. Pour effectuer ce suivi, il va de soi que les cadres de proximités auraient besoin du temps et des ressources nécessaires. Ils ne sont donc pas les seuls à devoir agir pour influencer en bien la réceptivité du management : le top-management doit comprendre l'utilité d'une communication intégrée afin de permettre aux cadres de proximité de disposer de ces ressources et d'effectuer le suivi correctement, améliorant ainsi la communication interne mais également l'implication des travailleurs et l'image que ceux-ci ont du top-management. Évidemment, il est essentiel que la direction elle-même soit réceptive et à l'écoute des cadres de proximité afin que ceux-ci puissent répercuter cette attitude sur leurs subordonnés. Ces derniers ne sont donc pas les seuls à devoir se remettre en question : il serait bénéfique que la direction y pense également.

Malgré tout, sans l'aide du top-management, le cadre de proximité peut améliorer sa propre réceptivité en améliorant ses compétences de communication et sa gestion d'équipe.

*Renforcer un antécédent commun : la justice informationnelle*

Penchons-nous dès à présent sur un antécédent commun à la motivation et à l'implication qu'il serait intéressant de renforcer. En ce qui concerne la justice organisationnelle, antécédent en question, il est possible de mobiliser la communication interne en développant la justice informationnelle<sup>11</sup>.

La justice informationnelle « concerne le contenu des interactions, c'est-à-dire les informations sur les procédures utilisées pour prendre les décisions » (Nadisic 2008 : 222). La qualité des informations transmises aux subordonnés est ici en jeu. Il suffit de les rendre « transparentes et réfléchies » (Chèvrefils 2013 : 15). Toujours en nous basant sur le sentiment de contrôle explicite et sur le manque d'explications précises de la part de la direction, nous pouvons aller plus loin. En effet, suite aux réponses sèches, courtes et parfois absentes du niveau hiérarchique supérieur, le personnel se retrouve sans explications concrètes de ce qui lui arrive, influençant négativement sa perception du top-management, de l'organisation, mais aussi et surtout sa motivation et son implication. La raison en est que le personnel, sans réponses, n'est pas invité à réfléchir à ce qui a amené l'organisation dans cette situation. Il ne voit donc les choses que de son point de vue très local et confiné, sans avoir l'opportunité de réfléchir à un niveau plus élargi. Sa réaction est alors émotive et non rationnelle.

Le renforcement de la justice informationnelle est donc adéquat. L'information passe par la communication ; autant qu'elle soit la plus juste et complète comme le préconise la justice informationnelle, dans la mesure du possible. L'individu comprend alors mieux les actions de l'entreprise et peut y adhérer ou non, en ayant un sentiment d'appartenance à l'organisation moins « abîmé ». Aussi, afin que l'information complète et juste soit comprise, il convient qu'elle soit mise en forme correctement, ce qui est l'objectif de la communication interne. Compréhensible, accessible et à la formulation soignée, cette communication est réfléchie et transparente, bref, stratégique, encore une fois. Dans l'entreprise étudiée, l'information est expliquée au cadre de proximité qui se l'approprie mais il n'est pas aidé dans sa manière de la communiquer. Il la transmet donc comme il le peut, et, finalement, le personnel de terrain reçoit une information altérée, incomplète et ne reflétant plus l'intention initiale. Pourtant, transmettre une information complète et transparente au personnel de terrain est un choix judicieux de management, surtout dans cette organisation qui a un objet social. Encore une fois, on souligne l'attention et l'importance portée à la communication interne intégrée qui permet au personnel de toujours mieux comprendre l'intention de départ.

11 Il s'agit d'un des types de justice organisationnelle, décrit dans la partie 1, point 3.1.

Si, de par sa position d'informateur n° 1 des travailleurs, le cadre de proximité peut persévérer en ce qui concerne sa capacité à transmettre l'information de la manière la plus complète, correcte, transparente et cohérente possible, cet effort ne relève pas seulement de lui. Tout d'abord, pour transmettre une information transparente, il faut qu'il en dispose. Le travail se répercute finalement sur le niveau hiérarchique supérieur, qui doit lui aussi mettre une information complète à disposition. Certains responsables de l'entreprise étudiée souhaitent informer de manière plus complète leurs subordonnés. C'est au top-management, de leur en donner les moyens. N'oublions cependant pas qu'il se pourrait que certains cadres de proximité déforment l'intention initiale pour diverses raisons (peur de l'annoncer, inconfort, désintérêt, ...). Une information complète, bien formulée à disposition ainsi qu'une attention particulière portée aux problèmes organisationnels seraient dans ce cas un pas vers la justice informationnelle. En effet, la diffusion d'informations claires de la hiérarchie vers les cadres de proximité rend la justice informationnelle plus accessible, grâce à une communication interne consolidée par la transparence.

## Conclusion

L'étude que nous avons menée a permis de montrer que les entreprises, de manière générale, gagneraient beaucoup à favoriser les antécédents de la motivation et de l'implication organisationnelle dans le travail quotidien du personnel. Par ailleurs, le cadre de proximité, charnière de la communication interne de son organisation est, de par le travail varié et les responsabilités qui l'incombent, naturellement disposé à favoriser les antécédents vécus par son personnel. Cela est une vraie chance et pourtant, il n'en est pas toujours conscient. Les antécédents, favorisés et stimulés, génèrent la motivation et l'implication des hommes. Finalement, le cadre de proximité, en mobilisant la communication interne à son niveau, est lui-même un facteur de la motivation et de l'implication des travailleurs. Peut-être même pourrait-on considérer le « bon » cadre de proximité comme un antécédent de ces dernières ? Quoi qu'il en soit, bien que son action puisse être d'une grande ampleur, ses efforts pourraient rapidement être diminués par un top-management qui ne réduit la communication interne qu'à ses fonctions de support. En effet, ce dernier peut donner une impulsion certaine au cadre de proximité en termes d'amélioration de la motivation de ses subordonnés. Il est donc essentiel que la direction comprenne l'importance de la communication interne, en la considérant comme discipline managériale à part entière.

Ces constatations ont pu être tirées grâce à un modèle d'analyse structuré et original. Les apports théoriques ont été d'une grande aide pour développer une stratégie analytique qui, adaptée au terrain, nous a permis de voir la communication interne, les relations interpersonnelles et le vécu organisationnel d'un œil nouveau. Sortir des habitudes a ainsi permis de décrire un quotidien et de l'interpréter, menant par la suite à des pistes d'amélioration



de la motivation et de l'implication. Bien que devant être adapté à toute entreprise qui l'emploierait, ce modèle pourrait, in fine, en inspirer plus d'une, en espérant qu'elle considère la communication interne comme un levier de management puissant, menant vers la confiance du personnel, leur motivation et leur implication au sein d'une organisation pour laquelle ils prennent plaisir à travailler.



## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

D'ALMEIDA N., LIBAERT T. (2010), *La communication interne des entreprises*, Paris, Dunod.

DECAUDIN J-M., IGALENS J., WALLER S. (2012), *La communication interne. Stratégies et techniques.*, Paris, Dunod.

DUJARIEZ M-A. (2015), *Le management désincarné*, Paris, La Découverte.

DONJEAN C. (2006), *La communication interne*, Liège, Edipro.

OTSY F. (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

ROJOT J., ROUSSEL P., VANDENBERGHE C. (2009), *Comportement organisationnel Vol. 3. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Bruxelles, De Boeck, Méthodes & Recherches.

THEVENET (2004), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*. Paris, Editions d'Organisation.

### Articles scientifiques

ALLEN N., MEYER J. (1990), «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of occupational Psychology*, 1990|63, p.1-18

BALAS-EZZEMZAMI J. (2006), «Former au management les cadres de proximité: pour et avec quel engagement éthique?», *Empan* 2006/1 n° 61, p.62-68.

BECKER T. (1992), «Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?», *Academy of Management Journal*, 1992|35 vol.1, p.232-344.

BELLINI S. (2005), «Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation», *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2005/1 n° 65, p. 13-25.

BIETRY F., LAROCHE P. (2011), «L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 81, p.19-38.

CHANG E. (1999), « Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention », *Human Relations*, vol.52 n° 10, p.1257-1278.

GARA-BACH OUERDIAN E., GAHA C. (2009), «La citoyenneté d'entreprise: un déterminant de l'engagement organisationnel?», *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009|3 n° 237-238, p.55-61.

GIROUX N. (1994), « La communication interne : une définition en évolution », *Communication & Organisation*, 1994|5, p.2-14.

LEPINE V. (2009), « La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante », *Communication & Organisation*, 2009|36, p. 96-107.

LOUCHE C. et al. (2006), « Motivation et présentation de soi à différentes instances dans une organisation », *Bulletin de psychologie*, 2006|4 n° 484, p. 351 – 357

LOUREL M., GUEGUEN N. (2007), « L'interface « vie privée – vie au travail ». Effets sur l'implication organisationnelle et sur le stress perçu », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2007|2 n° 74, p. 49-58.

MICHON C. (1994), « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication & Organisation*, 1994|5, p. 2-9.

NADISIC T. (2008), « Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ? Les antécédents de l'effet Churchill », *Revue Française de Gestion*, 2008|3, n° 183, p. 221-250.

PAILLE P. (2005), « Engagement organisationnel et modes d'identifications. Dimensions conceptuelle et empirique », *Bulletin de Psychologie*, 2005|6 n° 480, p.705-711.

PEOC'H et CEAUX C. (2012), « Les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de la santé... L'apport compréhensif d'une recherche décisionnelle menée au CHU de Toulouse », *Recherche en soins infirmiers*, 2012|1 n° 108, p. 53-66.

ROUSSEL P. (2000), « La motivation au travail – Concept et théories », *Les Notes du Lirhe*, Toulouse, note n° 326.

SAINT-MICHEL S., WIELHORSKI N. (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », *@GRH*, 2011|1 n° 1, p. 13-38.

TUAN L-T (2011), « Convergence of antecedents on work motivation and work outcomes », *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 2 n° 2, p. 54 -64.

WELCH M., JACKSON P-R. (2007), « Rethinking internal communication: a stakeholder approach », *Corporate Communications : An international Journal*, vol.12 n° 2, p.177-198.

## Mémoire et thèse

ANDRY T. (2015), *Le cadre intermédiaire, acteur de la motivation et de l'implication organisationnelle : une approche croisée. Réfléchir la communication interne chez Aide & Soins à Domicile Hainaut Oriental*, Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise en information et communication, Université Catholique de Louvain.

CHEVREFILSM-H.(2013),*Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications*, Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, repéré à [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9836/Chevrefils\\_Marie-Helene\\_2013\\_Memoire.pdf](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9836/Chevrefils_Marie-Helene_2013_Memoire.pdf)

## Actes de congrès

NEVEU J-P. (1991), « Méthodologie de l'implication », Acte de Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources humaines, Cergy, 1991.

SIMARD G. (2000), « Les antécédents de l'engagement organisationnel : le cas d'une organisation publique du secteur de la santé », Acte de Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Paris, 2000.

**Résumé :** L'intérêt de la part des entreprises pour une vision stratégique de la communication interne est grandissant et pourtant, beaucoup d'organisations ne la voient encore que comme une fonction de support au management. Elle peut cependant leur apporter de grands bénéfices, comme la motivation et l'implication du personnel dans l'entreprise. De leur côté, les cadres de proximité sont des communicants essentiels de l'organisation, transmettant les informations de la direction vers leurs équipes. Cette position est d'ailleurs bien délicate. En s'appuyant sur une méthode originale issue des concepts théoriques que nous verrons, cet article vise à montrer comment le cadre de proximité, en mobilisant la communication interne, peut favoriser la motivation et l'implication organisationnelle des travailleurs.

**Mots-clés :** Communication interne, motivation, implication organisationnelle, cadre de proximité, méthode croisée, antécédents.

**Abstract:** *The companies' interest regarding a strategic perspective of internal communication is expanding. Yet many organizations still only consider it as a management support function. However, it can bring them great benefits such as motivation and the employees' commitment in the company. As far as supervisors are concerned, they are essential communicators in the organization. Indeed, they send pieces of information from the direction to their teams. This position is in fact very sensitive. Based on an original method stemming from many theoretical concepts, this article aims to show how supervisors, when mobilizing internal communication, can promote motivation and organizational commitment.*

**Keywords:** *Internal communication, motivation, organizational commitment, supervisor, crossed method, antecedents.*